

Principios y prioridades en el adiestramiento para Irak

Teniente Coronel (Sel) Christopher Hickey, Ejército de EE.UU.

PARADOS AFUERA DE mi cuartel general—el 2º escuadrón del 3º Regimiento de Caballería Blindada—en un patio pequeño que se encontraba a la base de unas paredes de 12 metros de altura pertenecientes a un castillo de la época del Imperio otomano en la ciudad de Tal Afar, Irak, reflexioné acerca de las operaciones de mi escuadrón durante el reciente año. Los comandantes de las tropas y sus contrapartes en el Ejército y las fuerzas policíacas iraquíes se habían adueñado de su área de operaciones. Integraban sus acciones cohesiva y eficazmente a lo largo de nuestras líneas de operaciones: las Fuerzas de Seguridad iraquíes (*ISF*), operaciones de información, operaciones civil-militares y operaciones de combate.

El ambiente que enfrentábamos exigía que los líderes subalternos tomaran diariamente centenares de decisiones cada día por lo tanto era abrumador el volumen de información generado cada día. El ritmo operativo era alto, requiriendo la ejecución simultánea de docenas de misiones en todo el espectro operacional. Hubiera sido fácil para cualquier líder sentirse agobiado por la complejidad de las operaciones en este tipo de ambiente. A pesar de estas circunstancias, el escuadrón operó con poca dirección por parte mía. Conocía todas las capacidades de mis líderes subalternos y tenía expectativas de que ellos ejerciesen una iniciativa agresiva mientras realizaban las operaciones. Mientras que reflexioné acerca de mis tres años en una posición de mando y dos despliegues, me di cuenta que la confianza que tenía—la fe que mis subalternos podían tomar y que tomarían la decisión correcta—era de hecho, el punto clave para lograr el éxito.

Desde mi regreso, a menudo me preguntan los que se van a desplegar, “¿Cuáles son las cuestiones más importantes para las cuales debo adiestrar?” La mayoría de los comandantes que preparan a las unidades para el despliegue comparten un sentimiento común, no hay tiempo

“Se desataron las tropas,” dije al oficial de operaciones del escuadrón, “estoy asombrado de su velocidad y agilidad”.

Foto: Una panorámica del castillo otomano del siglo XIV en Tal Afar, enero de 2005.

(Todas las fotos son propiedad del autor)

El Teniente Coronel (próximo a ascender) Christopher Hickey es miembro de la junta de gobierno de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Hickey fue el comandante del 2º Escuadrón del 3º Regimiento de Caballería Blindada desde julio de 2003 hasta junio de 2006 y lideró a la unidad en dos despliegues en Irak en las provincias de Al Anbar y Nineva. Previos destinos incluyen varias posiciones de mando y estado mayor en la 1ª División Blindada, 24ª División de Infantería y la 4ª División de Infantería. Recibió su Maestría de la Escuela de Estudios Militares Avanzados.

suficiente para adiestrar para afrontar todos los elementos que piensan son importantes. Esto puede ser frustrante puesto que los líderes no sólo tienen que establecer prioridades en cuanto al adiestramiento táctico esencial, sino también asignar el tiempo para preparar el equipamiento, reorganizarse en organizaciones modulares, reposicionarse a un cuartel nuevo y otorgar tiempo libre personal a los soldados.

Doy a aquellos que lo solicitan, una lista basada en nuestras posevaluaciones compuesta por unos doce puntos en los cuales deben enfocar sus esfuerzos. Con el número de líderes con experiencia en el combate que se hallan en la unidad, estoy seguro que ninguno de los puntos en la lista es una sorpresa. Identificar las tareas que debemos enseñar es el punto más fácil. Nuestra doctrina de adiestramiento es excelente. El proceso de desarrollo de la lista de tareas esenciales para cumplir la misión (*METL*) llevará a las unidades a las tareas claves; la energía intelectual que se necesita para desarrollar la *METL* crea una aceptación general del producto. Aun así, cuando pienso en el rendimiento de mi unidad en Irak, estoy convencido que cualquier éxito que lográbamos tenía menos que ver con mis acciones como comandante o con las habilidades de combate aprendidas en el adiestramiento, y más con el ambiente de adiestramiento pre-despliegue que sembró la iniciativa en mis líderes subalternos. Pienso que un ambiente de mando que fortalece la iniciativa—uno que se concentra en desarrollar las habilidades de pensamiento crítico para que los líderes en todos los niveles tengan no sólo los conocimientos y adiestramiento, sino el juicio de tomar decisiones correctas en un ambiente de combate—es el elemento más importante en el ambiente de adiestramiento pre despliegue.

El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 6-22, *Army Leadership* (Liderazgo del Ejército), sostiene que los líderes pueden “establecer las condiciones para la iniciativa al guiar a otros en la solución racional de los problemas”.¹ Yo creo que lo contrario también es verdad: los líderes que no establecen un ambiente donde existe un proceso que realza el conocimiento personal que permite el ingenio individual sofocarán la iniciativa. Sus líderes subalternos por ende, no desarrollarán la autoconfianza que necesitan

para responder con un juicio racional en el complejo ambiente de contrainsurgencia que enfrentamos actualmente.

Un programa que fomenta este tipo de capacidades intelectuales debe surgir de una filosofía de mando que considera la iniciativa individual una alta prioridad. Esta filosofía se basa en fortalecer los lazos de confianza, inculcar la disciplina, reforzar el estado de ánimo y adiestrar en las tareas cruciales con especial énfasis en las reglas de enfrentamiento y la gestión de riesgos.

La filosofía de mando

Siendo jefe de compañía—porque en realidad no sabía lo que era—no elaboré una filosofía de mando. Con el correr del tiempo, supongo que mis líderes subalternos y las tropas aprendieron implícitamente lo que me importaba al observar mis acciones y escuchar mis instrucciones, pero claramente esta no es la mejor manera de formular una filosofía. Con el pasar de los años, he aprendido de muchos grandes líderes una metodología con respecto al mando de tropas que invariablemente incluye el establecimiento de una filosofía de mando formal para formar a la unidad. Como resultado, cuando me notificaron mi selección para el cargo de jefe de escuadrón, ya estaba convencido de la necesidad crucial de formular esta forma de filosofía. Mucho antes de asumir el mando, comencé a formular una filosofía que reflejaría mis prioridades personales y estilo de liderazgo.

Comencé tomando notas de las observaciones que resonaban en mi mente. Cada vez que se me ocurría hacerlo anotaba principios de liderazgo en una hoja de papel. Los dos libros que causaron un tremendo impacto en mi vida profesional fueron *Leadership: The Warrior's Art*, de Christopher Kolenda, y *Defeat into Victory, Battling Japan in Burma and India, 1942-1945*, del Mariscal de Campo Vizconde Slim. El libro de Kolenda es una colección de ensayos de líderes retirados y en servicio activo acerca del don de mando; el libro del Mariscal de Campo Slim proporcionó percepciones prácticas de la influencia de la filosofía de mando y fue un relato fascinante acerca de cómo mediante un liderazgo habilidoso se pudo dar vuelta completamente una mala situación.

Mi visión es la de establecer un ambiente que formará a líderes para que tomen la iniciativa y que dominen el campo de batalla en el siglo XXI.

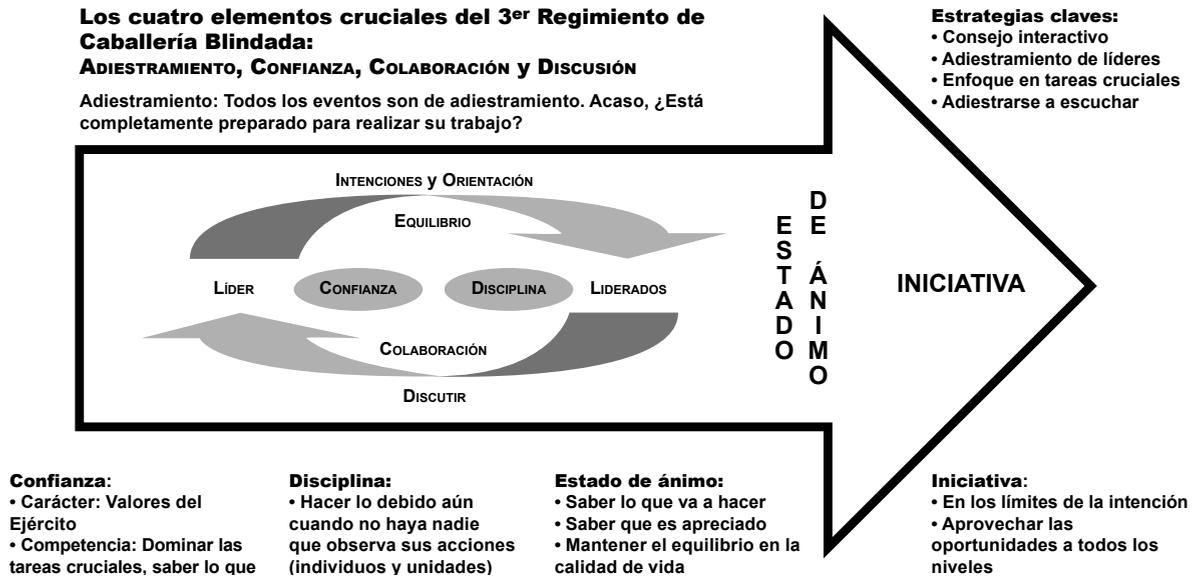


Figura 1. Filosofía de mando del autor

Slim se concentró en fortalecer la competencia y mejorar el estado de ánimo a los niveles de mando inferiores para desarrollar la cohesión organizacional y la eficacia en el combate.

Cuando supe cual escuadrón iba a mandar, me puse en contacto con mi futuro comandante de regimiento para averiguar su filosofía y poder combinar la suya con la mía. Durante el año antes de que yo asumiera el mando, me percaté de cuales eran los temas constantes y llegué a ver cómo encajarían todas las partes de mi filosofía de mando.

A través de este proceso, concluí que, para que una filosofía de mando sea útil, la unidad tiene que vivirla—no puede meramente ser algo que se escribe en un curso pre-comando, que distribuye en su primer día como jefe de unidad y nunca se vuelve a leer. Al contrario, usted y la unidad deben creer en ella ya que la filosofía debe ser asimilada en la cultura de la unidad de manera que aún la jerga que expresa sus conceptos llega a ser parte del lenguaje diario de la misma.

Quería que mi filosofía refleje un ambiente de mando que estimule la iniciativa pero dentro de un marco de combate disciplinado y específico. Sin importar cuán encomiable

sea la iniciativa entre los líderes subalternos y soldados, alentarla sin un paradigma rector intelectual y emocional, es contraproducente y potencialmente desastroso. Para mí, era claro desde un principio que era necesario infundir la iniciativa y cultivar la confianza entre el comandante y los líderes subalternos para desarrollar esa iniciativa. Promover la iniciativa sin tal fundamento es exponerse a una situación desastrosa y probablemente caótica.

Para ayudarme a visualizar mi filosofía de mando y luego comunicar mis intenciones, diseñé la siguiente ilustración (véase la Figura 1). Mi filosofía de mando no es obviamente el único ejemplo bueno ya que otras serán diferentes y tal vez igualmente o más exitosas. No obstante, quería formular y codificar una filosofía específicamente para establecer un ambiente de mando que incitara a los líderes subalternos desarrollar un juicio perspicaz y tomar la iniciativa.

La confianza. En mi modelo visual, la confianza es un rasgo definido por el carácter y competencia. En mi opinión, uno tiene carácter si se adhiere a los valores del Ejército, los cuales son principios rectores de suma importancia para los compañeros cuyas vidas dependen de



Un vehículo Bradley del 2º Escuadrón con el parabrisas modificado para proteger los jefes en contra de los dispositivos explosivos improvisados, febrero de 2006.

los demás. Explicé claramente que suponía que todos los que decidieron llevar puestos el uniforme e integrarse a nuestra unidad se adherían a los valores del Ejército, a menos que alguien manifeste lo contrario mediante su conducta.

En el modelo intelectual de mi filosofía de mando, nunca suponía un nivel de competencia—tener las habilidades, conocimientos y juicios para cumplir las tareas asignadas—sino tenía que ser desarrollada y, al final, comprobada en su aplicación práctica. La competencia técnica colectiva sólo podía desarrollarse por medio del adiestramiento y experiencia de equipo. Era entendido que este proceso lleva tiempo y paciencia: ninguno de nosotros es tan competente en los primeros días en una nueva posición como lo somos seis meses después. A medida que los soldados mejoraban sus habilidades y ganaban la confianza, desarrollaron una competencia colectiva y llegaron a confiar en los otros miembros del equipo.

La disciplina. Definí la disciplina como hacer lo debido aún cuando no hay nadie que observa sus acciones. Es la autodeterminación la que lo halla entrenándose físicamente antes de la hora asignada o quedándose en su puesto más tarde para reparar un vehículo. Este tipo de dedicación anónima a la misión y a sus compañeros es el factor clave en la evaluación de la salud de la unidad. Es lo que indica el nivel de aceptación de la filosofía de mando. Aunque nadie lo observa ni sabe lo que en realidad hace, lo hace porque sabe que es necesario puesto que el nivel de dedicación, o lealtad, ha sido inculcado y usted lo ha aceptado como un valor principal—significa siempre hacer lo debido.

El estado de ánimo de la unidad. Enfatice la importancia de desarrollar un ambiente que fomente un alto estado de ánimo—eso es crucial. Todo el mundo quiere mantenerse actualizado, sentirse importante en la unidad y saber que sus contribuciones son valoradas. Satisfacer estos deseos a través de una comunicación eficaz

promueve un ambiente de confianza, disciplina, equilibrio, colaboración y el alto estado de ánimo en el cual la iniciativa tiene la mejor probabilidad de prosperar.

El equilibrio y colaboración. Ya sea en la guarnición o desplegado, es importante mantener el equilibrio en la vida. En la guarnición, me empeñé en no trabajar después del fin del día o los fines de semana, a menos que existía una necesidad de hacerlo, porque si yo trabajaba, otros harían lo mismo. Nunca debe emplear las horas más allá del horario de trabajo como una medida de rendimiento ya que puede resultar ser contraproducente y puede crear relaciones negativas. Siempre es difícil equilibrar el tiempo y atención entre el trabajo y el tiempo libre en una carrera militar, pero yo pienso que es más valioso si uno tiene un estilo de vida equilibrado. No debe considerar los 20 años en el Ejército como una carrera corta que se corre solo y a toda velocidad, sino como un maratón en el cual la familia corre a su lado como parte del equipo.

La colaboración, o el trabajo de equipo, es otro elemento clave de mi filosofía de mando. La verdadera colaboración significa ayudarse mutuamente sin vacilar. Si otra unidad solicita ayuda, la respuesta es sí. Para exhortar la colaboración, almorzaba con mis líderes subalternos una vez por semana. El motivo de este evento era el de compartir buenas ideas. Muchos de mis líderes subalternos hicieron lo mismo con sus subalternos.

Orientación profesional para los subalternos. Informé a mis líderes subalternos que un principio clave de liderazgo era el de explicar sus intenciones y proporcionar los “límites de izquierda y derecha” a sus subordinados. Llamábamos esto la “banda sonora,” una referencia a las bandas sonoras entre los carriles de las carreteras. Estas bandas establecen los límites exteriores para la dirección hacia donde se dirige. Si se desvía demasiado a la izquierda o a la derecha, puede oír un sonido fuerte que sirve de aviso para enderezar las ruedas y mantenerse en la carretera. La frase “banda sonora” llegó a ser parte de vernáculo del escuadrón. Por ejemplo, cuando un líder joven dijo que algo estaba “fuera de las bandas sonoras,” describía una acción fuera de las intenciones del comandante.

Un líder tiene que decidir dónde debe establecer las bandas sonoras para cada unidad y explicar con claridad los límites en su orientación. A medida que los subordinados llegan a ser más competentes y ganar la confianza de sus superiores, la distancia entre las bandas aumenta. Un jefe de pelotón de exploración con 20 meses de experiencia en el combate, por ejemplo, probablemente tendrá más amplitud que un nuevo jefe de pelotón.

La iniciativa ocurre en los límites de las bandas, y permite a los jefes subalternos tener la libertad de tomar decisiones cuando van por buen camino. Algunas veces, harán cosas de distinta manera, pero si las acciones se encuentran dentro de los parámetros de las intenciones y orientación, déjenlas ocurrir. No sólo promoverá la iniciativa, sino también fortalecerá la confianza, porque ésta es un lazo recíproco. No obstante, si observa acciones que no están de acuerdo con su orientación, entonces debe tomar acciones correctoras para guiarlas de nuevo entre las bandas.

Se cometerán errores a medida que usted cultiva la iniciativa en sus líderes, pero este tipo de esfuerzo tiene su precio. Mi filosofía de mando reconoció la diferencia que existe entre la negligencia y un error que ocurrió mientras que alguien pretendía tomar la decisión apropiada. Suponía que, la mayoría de las veces, los líderes subalternos que entendían mis intenciones, y que habían recibido la oportunidad de desarrollar habilidades de juicio, normalmente formularían mejores soluciones que yo en las situaciones en las cuales tenían más familiaridad.

Una preocupación que teníamos en Irak, por ejemplo, era la falta de protección para los comandantes de vehículo *Bradley* con respecto a las detonaciones de dispositivos explosivos improvisados (*IED*). Antes de que supiéramos que el Ejército tenía una solución en vías de desarrollo, algunos de nuestros líderes subalternos hallaron una manera de montar parabrisas en los vehículos blindados *HMMWV* modificados a la derecha de la cabeza del jefe del vehículo para permitir la clara visibilidad mientras que al mismo tiempo se proporcionaba una mayor protección. Los montamos en todos los vehículos de la unidad. En menos de una semana, uno de nuestros

vehículos sufrió una explosión causado por un *IED* que estaba montado arriba del camino en un edificio. Si bien se rompió el parabrisas, se salvó la vida del jefe del vehículo. De hecho, esos parabrisas salvaron muchas vidas durante nuestro despliegue. Por haber demostrado iniciativa en ésta materia, condecoramos a aquellos que habían desarrollado esta idea.

La auto-evaluación. Establecer la orientación referente a los parámetros también proporciona un buen criterio para realizar la auto-evaluación. Si las cosas no producen los resultados conforme a sus planes, podría ser el momento oportuno para revisar la calidad de sus intenciones y orientación ya que es posible que no se comunicaran sus intenciones con claridad, o tal vez, su orientación es impracticable y debe ser modificada. En cualquier caso, son

necesarias tanto la confirmación como la retroalimentación para asegurar que funciona el ciclo de comunicación.

Es importante, además, adiestrarse para saber cómo mejor escuchar. Esto parece más fácil de lo que es, pero es crucial para un líder en el combate. Al igual que el caso del parabrisas en el *Bradley*, muchas, si no la mayoría, de las ideas importantes para mejorar la unidad se forman a los niveles más bajos. Como consecuencia, si un comandante escucha, recibirá soluciones creativas y razonables para las innovaciones necesarias y puede establecer un ciclo de retroalimentación capaz de mejorar el rendimiento y estado de ánimo de una unidad. Las tropas sabrán que, aunque usted no siempre adopta las ideas, siempre las tomará en cuenta y las respetará.

DESDE EL PASADO → SOSTENER → HACIA EL FUTURO

Líder estructurado	Pensamiento creativo crítico Razonamiento reflexivo Equilibrar la tecnología Entender la intención del Cmdte	Líderes auto-conscientes y adaptables
Centrado en planes		Centrado en intención, enfocado en misión
Cómodo con la previsibilidad		Cómodo con la ambigüedad
Enfocado en órdenes		Autorizado a ejercer un alto nivel de iniciativa
Experiencia info/técnica limitada		Sistema para integrar sistemas
Basado en tareas		Predecir efectos de 2º y 3º orden
Enfocado en especialización militar con sincronización de armas combinadas		Multifuncionales con la integración de armas combinadas
Enfoque estratégico comienza en la ESG		Temprano enfoque en el nivel estratégico
Adiestrar, poner en alerta, adiestrar, despliegue		Adiestrar, alerta, despliegue, empleo
Centrado en el Ejército		Conjunto, interagencial, multinacional
Educación y adiestramiento periódicos		Educación continua (toda la carrera)
Enfoque en la conducción de la guerra		Capacidad de operaciones de espectro total

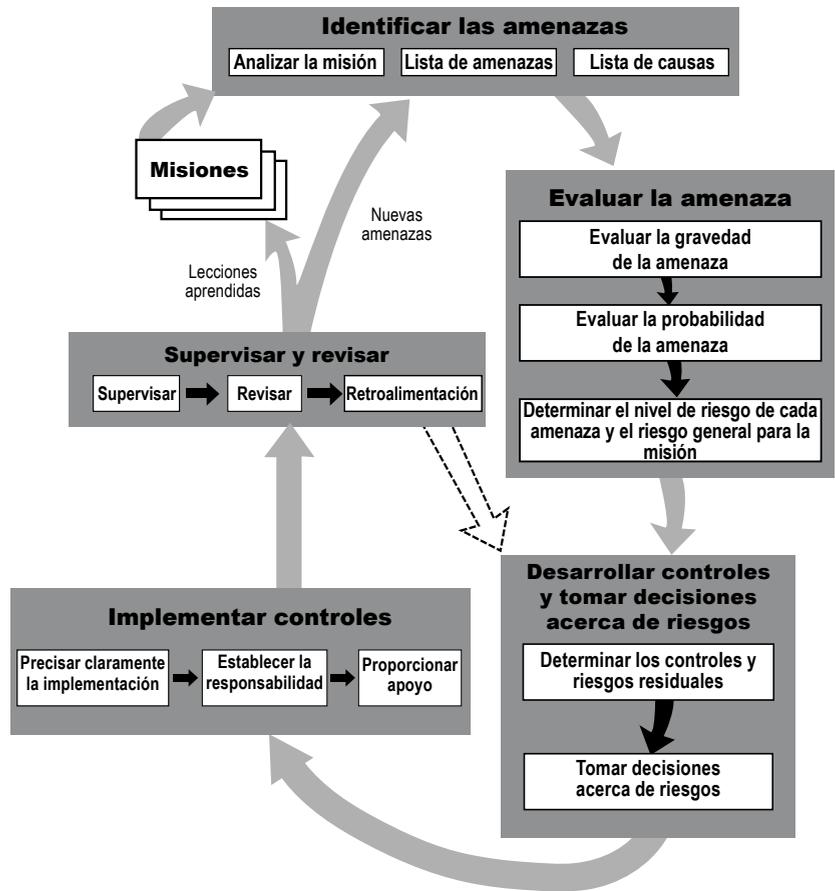
Figura 2. La meta: líderes autoconscientes, adaptables, competentes y seguros de sí mismos

Desarrollar el juicio individual

Una vez que un comandante ha establecido un ambiente de mando que fomenta la iniciativa y permite que los líderes subalternos desarrollen las habilidades mentales necesarias para tomar decisiones en una crisis, es el momento de enfocarse en el ejercicio del juicio. El General del Ejército Omar Bradley dijo, “El juicio proviene de la experiencia, y la experiencia proviene del mal juicio”.² Tomando a pecho los comentarios del General Bradley, la mayoría de nosotros estaría de acuerdo que, sin duda alguna, es mejor ganar la experiencia del mal juicio en el adiestramiento que en el combate. Entonces, ¿cómo podemos diseñar un adiestramiento que incluye oportunidades para que los líderes subalternos ejerzan el juicio?

En primer lugar, recomiendo revisar y realizar sesiones de desarrollo profesional de líderes acerca del *FM 7-1, Battle Focused Training* (El adiestramiento centrado en el combate). El manual declara, “La meta de los programas de adiestramiento y desarrollo de líderes del Ejército es la de formar a líderes autoconscientes, adaptables, competentes y seguros de sí mismos”.³ La Figura 2, tomada del *FM 7-1*, demuestra la transición “desde el pasado” hasta el tipo de líder que será exitoso en el ambiente contemporáneo.

En el programa, usted puede identificar algunas tareas que debe adiestrar al emplear los Planes de adiestramiento de misiones del Ejército, pero esto es sólo el comienzo del proceso. Tendrá que desarrollar otras tareas independientes, algunas pueden replicar condiciones realistas que la unidad enfrentará en las operaciones de



A medida que se identifican y seleccionan los controles para los riesgos se repite el proceso de evaluación de riesgos

Figura 3. El proceso de gestión de riesgos

contrainsurgencia o en el combate. Para esas tareas, usted probablemente será el que establece la norma que quiere que los soldados alcancen. Adiestrar las tareas técnicas es crucial, pero yo creo que es de igual importancia considerar el adiestramiento de estas tareas como un instrumento para cultivar el juicio en sus subalternos. Sugiero, por lo tanto, modificar las condiciones para mejorar y refinar el juicio mediante el empleo del método incremental de avanzar lentamente-caminar-correr (acción refleja).

Modificar los variables. Recomiendo recurrir a la experiencia práctica de los veteranos de combate para generar escenarios realistas que replican con exactitud las situaciones que sus tropas probablemente enfrentarán, incluyendo las complejas relaciones con civiles en un ambiente de combate.

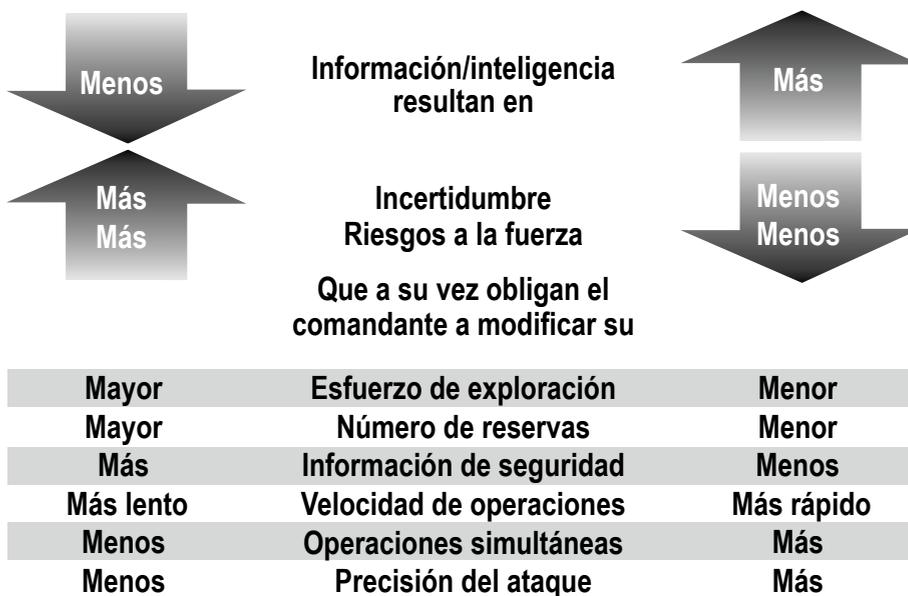


Figura 4. Inteligencia/incertidumbre de riesgos/modificaciones tácticas

Una vez que sus soldados satisfagan la norma básica para una tarea, los comandantes pueden entonces incrementar la dificultad de las condiciones al modificar las variables. Puede aumentar el ritmo de una tarea y agregar otras, o agudizar la dificultad al modificar la cantidad de municiones disponible, el número e intensidad de las fuerzas opositoras, el tipo de terreno, el rigor del clima o la hora del día.⁴ A medida que usted crea condiciones más rigurosas y realistas, debe inventar situaciones ambiguas e impredecibles para forzar a sus soldados a tomar decisiones deliberadas y riesgos calculados. En este proceso de toma de decisiones, debe observar si sus líderes subalternos toman en cuenta las reglas de enfrentamiento y emplean el proceso de gestión de riesgos.

Las reglas de enfrentamiento. Adiestrar las reglas de enfrentamiento implica más que sólo organizar una presentación por un abogado militar a la unidad antes del despliegue. En estas presentaciones, el abogado puede plantear diferentes situaciones en las cuales el grupo puede aplicar las reglas de enfrentamiento. Aunque eso sirve, no es suficiente para el ambiente complejo en el cual el soldado operará una vez que se despliega. Debe integrar las reglas de enfrentamiento en sus escenarios de adiestramiento para ejercer el juicio. Los líderes de tropas deben tener un profundo conocimiento de las reglas de enfren-

tamiento. Deben aplicarlas en los escenarios de adiestramiento nocturnos, en una casa o una cuadra donde haya una combinación de civiles y adversarios así como variaciones en la situación que causan un cambio de misión. Integrar la aplicación de las reglas de enfrentamiento en la toma de decisiones operativas es un punto crucial. Es lo mismo con la gestión de riesgos.

La gestión de

riesgos. La gestión de riesgos es otro tema que merece una sesión de formación de líderes. El *FM 3100.12, Risk Management* (La gestión de riesgos), explica el proceso, pero para comprender cómo incorporarlo en las operaciones, planificación y adiestramiento, debe consultar algunas otras fuentes. El *FM 3-90, Tactics* (La táctica), describe cómo aplicar el proceso de integración de la gestión de riesgos en las operaciones tácticas; el *FM 5-0, Army Planning and Orders Production* (La planificación y producción de órdenes del Ejército), explica la manera de realizar la evaluación de riesgos en el proceso de toma de decisiones; y el *FM 7-1* explica cómo integrar la gestión de riesgos en cada fase del ciclo de adiestramiento-administración.

La gestión de riesgos no puede ser sólo otra idea. Existen dos tipos de riesgos: tácticos e imprevistos. Los tácticos “incluyen los peligros que existen debido a la presencia del enemigo o adversario”.⁵ Estos son los riesgos que puede identificar (dispositivos explosivos improvisados, emboscadas, bombarderos suicidas o una cochebomba) y las medidas de control que puede tomar para mitigarlos.

El riesgo imprevisto “incluye todas las consideraciones de riesgo operativo además de de los riesgos tácticos. Incluye los riesgos a las fuerzas amigas, aquellos causados por una operación que afectan la población civil

y los que afectan el ambiente como resultado de una operación”.⁶ Un ejemplo de un riesgo imprevisto es una tempestad de arena. Cuando se identifica un peligro, posibles remedios a nivel de riesgo incluyen ya sea postergar una misión hasta que se disipe la tormenta o salirse del camino y esperar. Ambas consideraciones son importantes.

Insistí que los líderes y soldados integren la gestión de riesgos en sus procesos de planificación y de toma de decisiones (véase la Figura 3).⁷ La gestión de riesgos siempre debe ser intuitiva y considerada, como deben ser las reglas de enfrentamiento ya que ambos ayudan a determinar el curso de acción que se debe emprender. En mi opinión, un líder que no gestiona riesgos demuestra negligencia en el deber. Corre el riesgo de que él o sus soldados nunca se encuentren en una situación donde estos peligros podrían afectarlos. En este juego, la probabilidad de evitar estos peligros disminuye.

No puedo enfatizar demasiado este punto. Los líderes deben poder pensar con el debido cuidado con respecto a la evaluación y gestión

de riesgos cuando planifican operaciones futuras. Deben incluirlas como parte de la reacción intuitiva cuando enfrentan situaciones inesperadas, tensas y a menudo peligrosas. De no cumplir con este proceso, los soldados morirán innecesariamente.

Existen dos niveles de aplicación de la gestión de riesgos: deliberado y la acción en crisis. La gestión de riesgos deliberada es “la aplicación del proceso completo en momentos cuando el tiempo no es un factor crucial”.⁸ El *FM 5-0* requiere que se considere la gestión de riesgos en cada etapa del proceso de la toma de decisiones militares (*MDMP*) y luego sea incorporada en el curso de acción. La gestión de riesgos no se hace independientemente de la orden. Es un gran error formular una orden y luego desarrollar y realizar la gestión de riesgos: debe asegurarse que sus líderes y estado mayor incorporen correcciones para los riesgos en el plan.

En el sentido operativo, se emplea el proceso deliberado cuando se prepara para una misión. La Figura 4, tomada del *FM 3-90*, describe cómo el nivel de información e inteligencia disponible para una misión incrementa o disminuye



Soldados del 2º Escuadrón del 3º Regimiento de Caballería Blindada e integrantes de la policía iraquí patrullan en un mercado en Tal Afar, Irak, otoño de 2005.

la incertidumbre de riesgos a la fuerza, y cómo un comandante debe modificar los planes para gestionar el riesgo.⁹

Como lo muestra la Figura 4, cuanto más información e inteligencia disponible, menos será el nivel de incertidumbre y riesgo a la fuerza. Debe asegurarse que sus líderes hayan sido entrenados para evaluar el grado de incertidumbre relativo a una misión, y que luego basen sus planes en lo que se conoce, asume y desconoce.

En nuestro Centro de Operaciones Conjuntas, integrado por miembros del escuadrón, el Ejército y policía iraquí, recibíamos llamadas de civiles iraquíes con información acerca de la presencia de dispositivos explosivos improvisados en ciertos lugares. No sabíamos si estas eran llamadas legítimas o ilegítimas o invitaciones a una emboscada, pero no podíamos ignorarlas puesto que la mayoría de las veces eran legítimas, y los ciudadanos querían advertirnos.

Para lidiar con la incertidumbre de cada llamada, normalmente desplegábamos una fuerza relativamente grande, por lo general un pelotón con suficiente potencia de fuego y capacidades para derrotar cualquier amenaza que pudiéramos encontrar. Integrábamos medios de aviación y/o vehículos aéreos no tripulados, ingenieros y fuerzas de seguridad iraquíes en la misión. Estas acciones del proceso de toma de decisiones militares y reducción de riesgos operativos eran ejemplos de la gestión deliberada de riesgos.

De acuerdo con la doctrina, la gestión deliberada de riesgos debe ser integrada en cada fase del ciclo de adiestramiento. Llevar a cabo una gestión deliberada en el adiestramiento establece las condiciones para un evento de adiestramiento seguro y sirve como instrumento



Operaciones conjuntas de cerco y búsqueda en Tal Afar, verano de 2005.

para que la gestión de riesgos sea un proceso intuitivo. El nivel de certidumbre es mucho mayor en un evento de adiestramiento que en las operaciones de combate, aunque en el entrenamiento so se tiene una tasa de soldados muertos y heridos.

La gestión de riesgos de crisis-acción “es una revisión mental o verbal de la situación que se hace ‘a la carrera’... Se la usa en una situación de tiempo comprimido”.¹⁰ Por lo tanto, debe usar el proceso de gestión deliberada de riesgos para también enseñar la gestión de riesgos de crisis-acción. Los pasos que deben ser tomados en ambos procesos son idénticos, salvo que en la gestión de crisis-acción se debe ser más intuitivo y procesar los datos mentalmente con mayor rapidez.

Ejecutar los ejercicios de adiestramiento situacional

Los escenarios en los ejercicios de adiestramiento situacional (*STX*) proporcionan al comandante una gran oportunidad para desarrollar el juicio de sus líderes subalternos y mejorar las habilidades en la toma de decisiones al incorporar escenarios que requieren que estos líderes apliquen las reglas de enfrentamiento y la gestión de riesgos en forma deliberada y de crisis-acción.

Como comandante de escuadrón, entrene a mis tropas y evalúe a los pelotones. Antes

de nuestro segundo despliegue, ejecutábamos los escenarios de *STX* para cada pelotón de exploradores, tanques, artillería e ingenieros en el escuadrón. Alternábamos a las tropas al campo para concentrarnos en cada pelotón. Realizaban dos misiones cada día, una por la mañana y otra por la tarde o la noche, basado en las condiciones deseadas. La planificación posibilitó el adiestramiento de escalones múltiples. Todas las tropas estaban “en juego” y fueron evaluadas. También sacábamos provecho de ocurrencias imprevistas. Por ejemplo, si se descomponía un vehículo, la operación de recuperación de mantenimiento llegaba a ser una misión táctica tan importante como el escenario de *STX*. Para facilitar una evaluación eficaz del adiestramiento y para proporcionar la retroalimentación instantánea a las tropas, empleábamos cámaras de vídeo y cámaras digitales para grabar las prácticas tácticas tanto buenas como malas. Grabábamos, por ejemplo, cuán alto los soldados viajaban en la escotilla de un vehículo blindado y si llevaban puestos sus anteojos protectores.

Las misiones que los pelotones tenían que ejecutar en el escenario de *STX* provenían del escuadrón por medio de una orden a las tropas. Como lo haría en Irak, el comandante administró misiones diversas y simultáneas de los pelotones en el área de operaciones de la unidad. Esto puso a prueba la habilidad del comandante de interactuar con los procedimientos de liderazgo de las tropas a nivel de pelotón y la habilidad del puesto de mando de rastrear las situaciones tácticas de los pelotones y de las unidades adyacentes. Una unidad que no ejecutaba un escenario de *STX* jugaba el papel de fuerza opositora y contribuía algunos “civiles en el campo de batalla”. Instruimos a estos soldados cómo deben interactuar con la unidad en el adiestramiento para replicar un escenario bastante realista. Un resultado positivo inesperado de tener soldados jugando el rol de iraquíes era que podían ver las acciones de la unidad desde una perspectiva iraquí. Muchos soldados relataron que este punto de vista era una verdadera revelación.

Si yo pudiese hacerlo de nuevo, hubiese empleado soldados de mi escuadrón para la interpretación de los diversos papeles y como

observadores/entrenadores. En primer lugar, yo haría que los soldados simulen ser miembros del Ejército iraquí y de la fuerza policíaca. Esto, hubiese sido muy útil cuando luego teníamos que adiestrar a los soldados y policías iraquíes. Al principio, cuando comenzábamos a trabajar con las fuerzas militares iraquíes, solíamos concentrarnos en la forma norteamericana de planificación y ejecución de nuestras operaciones combinadas. Tomó tiempo entender y conocer al Ejército iraquí, desarrollar la confianza mutua y encontrar el equilibrio en la postura de adiestramiento y apoyo. Si hubiésemos aprendido acerca de algunos de los aspectos específicos del Ejército iraquí y simulado la interacción con el mismo antes del despliegue, el proceso hubiese sido más eficiente. Durante las primeras semanas que trabajábamos con las fuerzas de seguridad iraquíes, por ejemplo, nos dimos cuenta que cuando se ponían en contacto con el enemigo, o por negligencia un soldado iraquí descargaba su arma, comenzaban a disparar sin apuntar y al azar en lo que llamamos el “floreCIMIENTO de la muerte”. Aunque nuestros esfuerzos ayudaron a infundir la disciplina de fuego en los iraquíes, hubiese sido útil saber de este comportamiento con antelación.

En segundo lugar, emplearía a mis tropas como observadores/entrenadores en los escenarios de *STX*. Empleamos observadores/entrenadores muy profesionales de otro batallón, quienes cumplieron muy bien sus tareas. Perdimos, no obstante, la oportunidad al no emplear a mis tropas de aprender de la observación, proporcionar la retroalimentación o formular las posevaluaciones para otras unidades. Todas estas eran tareas que cumplimos con el Ejército iraquí. Nos hubiese beneficiado mucho haber tenido la oportunidad de prepararnos para estos roles con antelación.

Dominar las tareas y fortalecer la iniciativa

Limitamos, al propósito, el número de tareas en el adiestramiento, y como consecuencia, tuvimos tiempo para corregir las deficiencias y permitir que las tropas logren el dominio (o sea, cumplir con la tarea con respecto a la norma de rendimiento bajo condiciones complejas y estresantes.)

Basado en el rendimiento de una unidad, modificábamos las condiciones para incrementar el nivel de dificultad. La mayoría de los pelotones comenzaron, según yo, a paso de tortuga. Me interesaba evaluar la habilidad de los pelotones de realizar procedimientos de liderazgo de tropas y ejecutar tareas bajo una forma de contacto con el enemigo a la vez. Entonces, al principio, asignábamos mucho tiempo a cada pelotón para realizar los procedimientos, y el terreno normalmente era más abierto. En la etapa inicial más lenta, no dejábamos entrar a los civiles en el escenario y tomábamos decisiones simples acerca de las reglas de enfrentamiento. De esa manera, podía evaluar la habilidad de los jefes de pelotón de realizar la atenuación de riesgos de crisis en una situación menos compleja.

Saber cuando y cuanto se debe modificar la dificultad para cada pelotón exige la participación de observadores/entrenadores bien adiestrados que pueden evaluar la situación táctica, recolectar observaciones y formular posevaluaciones. En medio de las repeticiones y después de la última misión, tuve una reunión con los observadores/entrenadores y el jefe de la tropa que estaba ejecutando los escenarios de *STX* para revisar la calificación y evaluación de tareas colectivas. Durante estas reuniones que normalmente duraban aproximadamente una hora, los pelotones se preparaban para la próxima misión. Basado en nuestras observaciones, decidíamos si el pelotón estaba listo para avanzar al próximo nivel. Si no realizaba sus tareas en forma satisfactoria, tal vez repetía la misión o realizaba otra con las mismas condiciones. Todo dependía del problema. Un problema de liderazgo, por ejemplo, puede exigir la capacitación de un líder. Nos dimos cuenta de un problema sistémico referente a la dificultad que tenían los nuevos jefes de pelotón con el análisis de misión, enemigo, tropas, tiempo, terreno y civiles (*METT-TC*) y la moderación deliberada de riesgos a medida que desarrollaban sus planes. Dominar la capacidad de anticipar donde el enemigo podría aplicar formas de contacto basado en el terreno era algo que llevó mucho tiempo. En este caso, puesto que el problema era sistémico, impartí una clase sobre

el tema para adiestrar a los líderes al respecto. La clase les ayudó prepararse para la próxima misión, pero tenían que usar una parte de su tiempo de preparación con su unidad. Este era el efecto deseado a medida que incrementábamos el nivel de dificultad.

Volviéndose más difícil. Cuando presentamos las condiciones de misión a nivel intermedio (caminar) a los pelotones, incrementábamos el tipo y frecuencia del contacto enemigo. Algunos contactos ocurrían simultáneamente. Combinábamos, por ejemplo, un ataque con un dispositivo explosivo improvisado con una emboscada con lanzacohetes *RPG* y armas de pequeño calibre. También nos trasladamos a un terreno más difícil, tales como desfiladeros o áreas de movimiento limitado; reducíamos el tiempo disponible para los pelotones para realizar los procedimientos de liderazgo de tropas; e incluíamos el juego de roles de civiles en el campo de batalla. En este punto, las situaciones de las reglas de enfrentamiento llegaron a ser un tanto ambiguas, desafiando el juicio del jefe de pelotón. Muchos jefes de pelotón se ponían nerviosos cuando pretendían ejecutar la gestión de riesgos de crisis. Todavía no habían desarrollado la sagacidad mental para evaluar los peligros, formular las acciones de alivio o emitir las órdenes de tarea y propósito precisas, concisas y claras a la velocidad que era necesaria para dominar la situación. Si ocurría esta deficiencia a principios de la misión, a menudo realizábamos una posevaluación corta con el pelotón, y ya sea yo o un observador/entrenador superior declaraba un paro administrativo para realizar con el jefe de pelotón para una breve posevaluación individual de sus acciones. Después de 15 o 20 minutos, volvíamos a iniciar la misión para hacerla de nuevo. Normalmente, los pelotones necesitaban algunas misiones para avanzar desde el nivel intermedio al avanzado (correr).

Dominar la tarea. A nivel avanzado, intentábamos replicar las condiciones de Irak tan estrechamente como era posible. La variedad de formas de contactos enemigos simultáneos llegaron a ser más difíciles y más frecuentes. Cambiábamos el terreno a las condiciones urbanas muy limitadas; emitíamos



El Puesto de Mando Táctico del Escuadrón Sabre, febrero de 2005.

una orden parcial del comandante por la radio; y comprimíamos en gran parte los procedimientos de liderazgo de tropas de los pelotones. Los efectos de muchos días largos y agotadores llegaron a ser un factor importante, y empiezan a ser inciertas las distinciones entre civiles y combatientes enemigos. La luz disponible era limitada, dado que ver el mundo a través del dispositivo de visión nocturna es parecido a vivir en un mundo extraterrestre hasta que uno se acostumbra a usarlo. En estos escenarios, las situaciones de las reglas de enfrentamiento llegaron a ser más complejas. En términos de la mitigación de riesgos de crisis, el jefe de pelotón tenía que estar en forma óptima o la situación podría llegar a ser peligrosa.

Variación en el escenario de STX. No se produciría contacto con el enemigo en todos los escenarios. De hecho, en algunos escenarios todos los civiles iraquíes eran no hostiles. Esto es importante porque las tropas lidiarán esta condición en Irak. Si las condiciones de adiestramiento siempre incluyen el contacto con el enemigo, ¿cuál será el estado mental de su unidad cuando se despliega? Desarrollábamos varios escenarios sin incluir el contacto enemigo. En un escenario, por ejemplo, tuvimos un jefe de pelotón realizaba una reunión con un alcalde de aldea. Evaluábamos cómo el pelotón entró

al pueblo, estableció las medidas de seguridad e interactuó con la población. Luego, basado en las acciones del pelotón, modificábamos las reacciones de la multitud que se había reunido fuera del sitio donde tuvo lugar la reunión. Revisábamos el informe de patrullaje del jefe de pelotón para averiguar si se daba cuenta de los elementos esenciales como la foto de un líder chiíta en la pared de la casa del alcalde.

El tiempo es un recurso limitado

El tiempo es un factor limitante cuando una unidad se prepara para desplegarse, por lo tanto, necesitamos hallar otras formas aparte de los eventos de tipo *STX* para desarrollar el juicio de nuestros líderes. Los patrones operativos predecibles, por ejemplo, son letales en Irak, y por eso recomiendo evitar tener un horario estandarizado en la guarnición. Sugiero, en cambio, dar la libertad a los comandantes de la tropa de ejercer su juicio mientras cumplen sus actividades cotidianas. Debe descentralizar las operaciones en la guarnición y deje a sus líderes subalternos tomar decisiones de mando de acuerdo con su nivel y posición. Aunque tener todo el escuadrón efectuando mantenimiento los lunes puede ser oportuno, no es el tipo de pensamiento que quería promover.

Otras maneras útiles de ejercer el juicio de sus líderes subalternos incluyen tener discusiones acerca de las mesas de arena y simulaciones, alentando a todos sus líderes y soldados a leer acerca de la historia y cultura de su área de operaciones, así como realizar seminarios de desarrollo de liderazgo en los cuales los subordinados pueden discutir sus lecturas y experiencias.

Al concentrarse en el desarrollo de las habilidades de resolución de problemas del personal subalterno en el adiestramiento pre-despliegue, yo sabía qué tipo de juicio poseía cada líder antes de que llegemos a Irak. Mi filosofía de mando todavía era aplicable en el combate. Extendíamos los límites basados en la experiencia así como las señales de mayor competencia de cada líder. Naturalmente, lo que podíamos hacer después de un mes de operaciones continuas era muy distinto de lo que habíamos hecho durante el primer mes.

Cuando la unidad reciba una adscripción temporal o integra nuevos líderes, debe invertir el tiempo necesario para evaluar la experiencia y competencia de los recién llegados. Proporcionar más orientación e integrar las nuevas unidades en una con más experiencia hasta que la nueva unidad esté más aclimatada ayudará a aminorar el riesgo.

Integrar todos los aspectos

Trabajábamos mucho para adiestrar a individuos y unidades de acuerdo con las normas de cada tarea de combate, pero esta no era la única meta. Al modificar y adaptar las condiciones basadas en el rendimiento de un pelotón, desarrollábamos el juicio de todos en el pelotón. Desarrollar el juicio de un jefe de pelotón bajo condiciones difíciles y realistas es parecido a desarrollar el juicio de un delantero durante un partido de fútbol que analiza la defensa durante su propio ataque. Ambos el jefe y el delantero realizan el aplacamiento de riesgos de crisis-acción. El delantero debe obedecer las reglas, el jefe de pelotón debe obedecer las reglas del partido de enfrentamiento. Por último, al igual que un entrenador de fútbol saca a un capitán que no lidera a su equipo, un comandante debe darse cuenta de que liderar a un pelotón en el combate

es un asunto serio, y no es un trabajo que todos pueden realizar. Es difícil decirle a un jefe de pelotón que debe cambiar de profesión, pero a veces es necesario.

La gran mayoría de nuestros líderes de pelotón se convirtieron en increíbles líderes durante el combate. Cuando salimos de Irak, yo tenía jefes de pelotón de exploradores con dos años de experiencia en lugares tales como Ramadi, Faluya y Tal Afar. Una vez salí de una reunión con líderes iraquíes y estaba en rumbo a mi cuartel general en el puesto de mando táctico (PMT), una sección de vehículos *Bradley*, cuando uno de mis pelotones de exploradores entró en contacto con el enemigo. Mi PMT se encontraba en el área, y coordiné en la red de comunicaciones de las tropas para determinar donde el pelotón necesitaba la potencia de combate del PMT para apoyar sus operaciones ya que este jefe de pelotón tenía el más claro entendimiento situacional del ambiente táctico en su área. Yo lo había adiestrado y lo había observado operar con calma y firmeza en algunas situaciones intensas y tenía absoluta confianza en su juicio. El jefe de pelotón me dijo donde necesitaba el apoyo, y, como consecuencia, posicioné el PMT a medida que evalué la situación para determinar si se necesitaban otros medios del escuadrón.

Así operábamos. Todas las tropas se apoyaban mutuamente en situaciones similares. La velocidad y agilidad son cruciales para superar el ciclo de decisión del enemigo. Lograr el éxito en el combate implica tener una confianza profunda y un juicio sano. Es asombroso presenciar el poder de la iniciativa cuando se desarrolla el juicio. **MR**

NOTAS

1. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*), *Army Leadership*, (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. (GPO), octubre de 2006, pág. 8-6.
2. *Ibid.*, pág. 6-9.
3. El *FM 7-1, Battle Focused Training*, (Washington, DC: GPO, septiembre de 2003), apéndice A-2.
4. *Ibid.*, pág. 5-11.
5. El *FM 5-0, Army Planning and Orders Production*, (Washington, DC: GPO, enero de 2005), pág. 3-21.
6. *Ibid.*
7. El *FM 3-100.12, Risk Management*, (Washington, DC: GPO, febrero de 2001), pág. 1-4.
8. *Ibid.*, pág. 1-3.
9. El *FM 3-90, Tactics*, (Washington, DC: GPO, Julio de 2001), pág. 1-13.
10. El *FM 3-100.12*, pág. 1-3.